



**Universität Bremen**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | FB7

Schriftenreihe des  
Lehrstuhls für  
Logistikmanagement

Nr. 4  
Jahrgang 2015

Kotzab, H. (Hrsg.)

Efficient Consumer Response: Eine Analyse zur Anwendung  
des Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland

Barta, Merle

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1    Einleitung .....	1
1.1    Einordnung und Abgrenzung des Themas.....	1
1.2    Vorstellung der Forschungsfrage.....	1
1.3    Methodischer Zutritt und Aufbau der Arbeit.....	2
2    Das Efficient Consumer Response-Konzept .....	3
2.1    Aus den USA nach Europa.....	3
2.2    Definition und Ziel von ECR.....	3
2.3    Aufbau des ECR-Modells.....	4
2.4    Die logistikorientierten Strategien der Supply Side .....	6
2.4.1    Efficient Replenishment.....	6
2.4.2    Efficient Operating Standards .....	6
2.4.3    Efficient Administration.....	7
2.5    Die marketingorientierten Strategien der Demand Side .....	7
2.5.1    Efficient Store Assortment .....	8
2.5.2    Efficient Promotion .....	8
2.5.3    Efficient Product Introduction.....	9
2.6    Informations- und Kommunikationstechnologien.....	9
2.6.1    Electronic Data Interchange .....	9
2.6.2    Identifikation mit Hilfe von Barcodes und Radiofrequenztechnologie .....	10
3    Das ECR-Konzept in Deutschland.....	11
3.1    Einführung und Entwicklung des ECR-Konzeptes in Deutschland .....	11

---

3.2	Untersuchungsdesign.....	11
3.3	Bestandsaufnahme .....	13
3.4	Auswertung und Interpretation der dargestellten Informationen .....	23
4	Beantwortung der Forschungsfragen .....	26
4.1	Anwendung der ECR-Strategien und ECR-Methoden (Teilfrage 1).....	26
4.2	Wichtige Faktoren bei der Anwendung (Teilfrage 2) .....	27
4.3	Ergebnisse aus ECR-Kooperationen (Teilfrage 3) .....	27
4.4	Entwicklung der Anwendung in Deutschland (Teilfrage 4).....	28
4.5	Die Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland (Forschungsfrage) .....	29
4.6	Kritische Anmerkungen zu den Ergebnissen der Analyse .....	30
5	Zusammenfassende Darstellung.....	31
5.1	Fazit .....	31
5.2	Ausblick.....	32
	Literaturverzeichnis.....	A

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau des ECR-Modells (eigene Darstellung in Anlehnung an CCRRGE 1994, S. 27 ff.; von der Heydt 1999, S. 5; Seifert 2004, S. 51; Werner 2013, S. 126) .....	5
Abbildung 2: Anzahl der Artikel pro Erscheinungsjahr (eigene Darstellung) .....	24

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Kriterien der Aufbereitung und die Zuordnung dieser zu den Teilfragen.....	13
Tabelle 2: Empirische Befunde zur Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland.....	22

**Abkürzungsverzeichnis**

BMI	Buyer Managed Inventory
CAO	Computer Assisted Ordering
CCG	Centrale für Coorganisation
CCRRGE	Coca-Cola Retailing Research Group - Europe
CD	Cross Docking
CM	Category Management
CMI	Co-Managed Inventory
EA	Efficient Administration
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EOS	Efficient Operating Standards
EPI	Efficient Product Introduction
EP	Efficient Promotion
ERP	Efficient Replenishment
ESA	Efficient Store Assortment
EUL	Efficient Unit Loads
KSA	Kurt Salmon Associates
RCS	Roll Cage Sequencing
RFID	Radiofrequenztechnologie für Identifikationszwecke
RO	Regaloptimierung
SO	Sortimentsoptimierung
VMI	Vendor Managed Inventory

# 1 Einleitung

## 1.1 Einordnung und Abgrenzung des Themas

Die Konsumgüterwirtschaft ist mit einer sich ständig verändernden Wettbewerbssituation konfrontiert (vgl. Kotzab et al. 2009, S. 11 f.). Vor allem die Konsumenten verändern ihr Verhalten. Sie verlangen zum Beispiel niedrige Preise bei gleichzeitig hoher Qualität der Ware. Dies führt zu einem steigenden Preisdruck auf Seiten der Händler. Deshalb fordern die Händler immer häufiger reduzierte Preise von den Hersteller. Diese sind dadurch der Belastung durch niedrigere Preise bei gleichbleibenden oder steigenden Kosten ausgesetzt. Diese Situation hält viel Konfliktpotenzial bereit (vgl. Wiezorek 2000, S. 193 f.). Zudem sind die Konsumgütermärkte von einer Stagnation betroffen. Die Hersteller und Händler sind diesen Herausforderungen ausgesetzt und müssen reagieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können (vgl. Kotzab et al. 2009, S. 11 f.).

Im Jahre 1993 wurde in den USA erstmals das Efficient Consumer Response (ECR)-Konzept beschrieben, welches seitdem als Lösungsansatz diskutiert wird (vgl. von der Heydt 1999, S. 4). Eine Studie der *Coca-Cola Retailing Research Group-Europe (CCRRGE)* gab 1994 in Europa den Anstoß, mit Hilfe von ECR den Auswirkungen der beschriebenen Veränderungen entgegenzuwirken (vgl. Kalmbach 1999, S. 25). Seit 1995 gibt es auch in Deutschland eine Arbeitsgruppe, die für die Umsetzung von ECR auf nationaler Ebene verantwortlich ist. Diese unterstützt bei der Umsetzung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien und versucht, die Anwendung dieser zu fördern (vgl. Kalmbach 1999, S. 39).

Seit seiner Einführung in Deutschland wird das ECR-Konzept in der Literatur von vielen verschiedenen Seiten beleuchtet. Auch die Erfolgspotenziale und sogenannte Erfolgsfaktoren werden durchgängig diskutiert (z.B. von der Heydt 1998, S. 169 ff.; Seifert 2004, S. 265 ff.). Die europäische und auch die nationale ECR-Arbeitsgruppe geben Empfehlungen für die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien (vgl. Hagen 1999, S. 52). Zudem geben in Deutschland der jährliche ECR Tag und der ECR Award Ansporn und Hilfestellung zur Umsetzung des Konzeptes. Darüber, wie die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in der Praxis in Deutschland aussieht, gibt es bisher aber kaum Überblicke in der Literatur.

## 1.2 Vorstellung der Forschungsfrage

Auf Grundlage der im vorigen Abschnitt dargestellten Hintergrundinformationen, versucht die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage zu beantworten:

### **Wie sieht die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland aus?**

Aus dieser Forschungsfrage ergeben sich vier Teilfragen, welche im Laufe der Arbeit untersucht werden:

- 1.) Welche ECR-Strategien und ECR-Methoden werden bisher in Deutschland angewendet?
- 2.) Welche Faktoren machen die Anwendung des ECR-Konzeptes möglich?
- 3.) Was wurde im Rahmen der ECR-Kooperationen erreicht?

- 4.) Inwieweit lässt sich eine Entwicklung in der Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland feststellen?

### **1.3 Methodischer Zutritt und Aufbau der Arbeit**

Nach einer Einführung in das Thema, der Vorstellung der Forschungsfrage und den sich daraus ergebenden Teilfragen und der Darstellung der methodischen Herangehensweise sowie dem Aufbau der Arbeit wird im zweiten Kapitel auf Basis einer einschlägigen Literaturrecherche der theoretische Hintergrund, welcher als Grundlage für die weiteren Ausführungen dient, dargestellt. Die beschriebenen Informationen dienen dem Verständnis der im dritten Kapitel durchgeführten Analyse.

Um die Herkunft des ECR-Konzeptes zu klären, beginnt das zweite Kapitel mit der Darstellung der geschichtlichen Entwicklung des ECR-Konzeptes. Es folgen ausgewählte Definitionen und die Erläuterung des Ziels von ECR, um zu verdeutlichen, womit sich das Konzept auseinandersetzt. Um das ECR-Konzept mit den logistik- und marketingorientierten Ansätzen und Strategien zu verstehen, wird anschließend der Aufbau des ECR-Modells aufgezeigt. Die Erläuterungen über die dargestellten Strategien und Methoden werden in den nachfolgenden Abschnitten vertieft. Sie sind Grundlage für die Analyse, in der untersucht wird, welche dieser Strategien und Methoden bereits in Deutschland angewendet werden. Außerdem wird durch eine Zuordnung dieser zum logistik- oder marketingorientierten Ansatz geprüft, ob sich eine Konzentration zu einer der beiden Ansätze aufzeigt. Auch die Verbindung zwischen dem logistik- und dem marketingorientierten Ansatz, die Informations- und Kommunikationstechnologien, werden genauer erläutert.

Das dritte Kapitel beginnt mit einer Darstellung der Situation von ECR in Deutschland. Es folgt die Analyse zur Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien. Ziel der Analyse ist es, die in Abschnitt 1.2 formulierten Fragen zu beantworten. Bei der Analyse handelt es sich um eine sekundäranalytische Auswertung von Praxisbeispielen aus Artikeln in Fachzeitschriften, welche in der Datenbank *wiso-net* gefunden und aufbereitet wurden. Grundlage ist eine einschlägige Recherche nach Beiträgen, welche sich mit dem Thema ECR und dessen Anwendung in Deutschland beschäftigen. Die Aufbereitung dieser erfolgt anhand von sieben Kriterien. Die gefundenen Informationen aus den Beispielen werden in tabellarischer Form dargestellt. Es folgen die Auswertung und Interpretation der in der Tabelle aufgezeigten Informationen.

Im vierten Kapitel werden die Fragen aus Abschnitt 1.2 auf Grundlage der Ergebnisse der Analyse beantwortet. Dabei wird zunächst für jede Teilfrage eine Antwort dargestellt. Die Antworten auf die Teilfragen geben dann die zusammenfassende Antwort auf die Forschungsfrage. Das Kapitel schließt mit einigen kritischen Anmerkungen zu den Ergebnissen der Analyse.

Im vierten und damit letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt. Nach einem sich daraus ergebenden Fazit endet die Arbeit mit einem Ausblick, welcher die Möglichkeiten über zukünftige Analyse- und Anwendungsbereiche darstellt.



## 2 Das Efficient Consumer Response-Konzept

### 2.1 Aus den USA nach Europa

Das ECR-Konzept wurde anfänglich in den USA entwickelt (vgl. Kalmbach 1999, S. 25). Dort wurde 1992 die *Efficient Consumer Response Working Group* gegründet. Diese Arbeitsgruppe bestand aus führenden Unternehmen der Branche. Im Fokus der Arbeit stand die Untersuchung der genutzten Prozesse und Technologien innerhalb der Versorgungskette. Die Unternehmensberatung *Kurt Salmon Associates (KSA)* bekam von dieser Arbeitsgruppe den Auftrag, eine Studie anzufertigen. Ziel dieser war es, herauszufinden, ob es durch Veränderungen der Prozesse oder Technologien möglich sei, Kosten in der gesamten Versorgungskette, angefangen beim Hersteller über den Händler bis hin zum Kunden, einzusparen und den Service zu verbessern (vgl. KSA 1993, S. IV).

Im Jahre 1993 wurde die Studie unter dem Titel *Efficient Consumer Response: Enhancing consumer value in the grocery industry* veröffentlicht (vgl. von der Heydt 1999, S. 4). Das Ergebnis war die Prognose, dass mit Hilfe von ECR innerhalb der Versorgungskette die Durchlaufzeiten erhöht, die Lagerbestände gesenkt und dadurch bis zu 30 Millionen US-Dollar eingespart werden könnten (vgl. KSA 1993, S.3).

In der 1994 durchgeführten Studie *Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management* der *Coca-Cola Retailing Research Group-Europe (CCRRGE)* zeigte sich, dass es ebenso in Europa möglich sei, durch die Zusammenarbeit von Hersteller und Händler Kosten zu reduzieren (vgl. Kalmbach 1999, S. 25). In der Studie wurden neben den vier Strategien aus der Studie der KSA noch zwei weitere Strategien vorgestellt (vgl. CCRRGE 1994, S.27 ff.). Das Ergebnis der Studie, dass in Europa durch die kooperative Zusammenarbeit von Hersteller und Händler Einsparungen in Höhe von 3% möglich seien, regte europäische Unternehmen an, sich mit der Idee des ECR-Konzeptes auseinander zu setzen (vgl. Kalmbach 1999, S. 25). Im gleichen Jahr wurde deshalb *ECR Europe* gegründet. Zudem wurde bis Ende 1997 in fast allen europäischen Ländern eine nationale Arbeitsgruppe geschaffen (vgl. Wiezorek 2000, S. 195). Auch in Deutschland wurde 1995 eine nationale Arbeitsgruppe gegründet (vgl. Kalmbach 1999, S. 39).

### 2.2 Definition und Ziel von ECR

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionsansätze zum Thema ECR. Nachfolgend werden zwei ausgewählte Definitionen vorgestellt, da diese die wichtigsten Kernelemente des ECR-Konzeptes aufgreifen.

In der oben erwähnten ersten Studie zu ECR der KSA (1993) aus den USA wird folgende Definition verwendet:

„ECR is a grocery-industry strategy in which distributors and suppliers are working closely together to bring better value to the consumer“ (KSA 1993, S.1).

Von der Heydt (1998) präsentierte im Jahr 1998 eine ausführlichere Definition von ECR:

„Efficient Consumer Response (ECR) ist eine gesamtunternehmensbezogene Vision, Strategie und Bündelung ausgefeilter Techniken, die im Rahmen einer partnerschaftlichen und auf Vertrauen basierenden Kooperation zwischen Hersteller und Handel darauf abzielen, Ineffizienzen entlang der Versorgungskette unter Berücksichtigung der Verbraucherbedürfnisse und der maximalen Kundenzufriedenheit zu beseitigen, um allen Beteiligten jeweils einen Nutzen zu stiften, der im Alleingang nicht zu erreichen wäre“ (von der Heydt 1998, S. 55).

Die beiden Definitionen machen deutlich, dass im Mittelpunkt des ECR-Konzeptes zum einen der Kunde und dessen Bedürfnisse und zum anderen die durch die kooperative Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner mögliche Verbesserung der Prozesse in der Wertschöpfungskette stehen. Dies wird auch noch einmal im Namen des Konzeptes deutlich (vgl. Seifert 2004, S. 49). Dieser bedeutet nach von der Heydt (1998) übersetzt so viel wie: „effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage“ (von der Heydt 1998, S. 52).

Das übergeordnete Ziel von ECR ist es also, durch kooperative Zusammenarbeit der Wertschöpfungspartner die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, während die Kosten innerhalb der Versorgungskette gesenkt werden. Dies soll durch die Schaffung eines Systems, in dem die Informationen bezüglich der Kundennachfrage und die Waren zwischen dem Hersteller und dem Kunden ohne große Einschränkungen fließen können, erreicht werden (vgl. KSA 1993, S. 1). Da die Erhöhung der Kundenzufriedenheit im Fokus des ECR-Konzeptes steht, wird auch für den Kunden ein Vorteil geschaffen. Von der kooperativen Zusammenarbeit sollen damit alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette, nämlich Hersteller, Händler und Kunde, profitieren (vgl. Seifert 2004, S. 53 f.).

### 2.3 Aufbau des ECR-Modells

Im ECR-Konzept lassen sich logistik- und marketingorientierte Strategien unterscheiden. Die logistikorientierten Strategien werden unter dem Begriff der Supply Side zusammengefasst. Die Demand Side umfasst die marketingorientierten Strategien (vgl. von der Heydt 1999, S. 5). Die Schnittstelle der Demand Side und der Supply Side stellen die gemeinsamen Informations- und Kommunikationstechnologien dar (vgl. Kotzab/Lienbacher 2010, S. 362; Werner 2013, S. 142).

Das ECR-Konzept wird also von verschiedenen Strategien getragen, welche in der Literatur unterschiedlich dargestellt werden. In der ursprünglichen Darstellung der KSA (1993) werden vier Strategien dargestellt, auf die sich das ECR-Konzept stützt (vgl. KSA 1993, S. 4). Von der Heydt (1999) benennt diese als Basisstrategien und beschreibt sie wie folgt:

- **„Efficient Replenishment (ERP):** Basisstrategie der effizienten Warenversorgung und des effizienten Kommunikationsflusses;
- **Efficient Assortment (EA):** Basisstrategie der effizienten Sortimentsgestaltung, welche u.a. mit Hilfe der Verkaufsflächenoptimierung (Space Management) eine verbesserte Sortimentsproduktivität anstrebt;
- **Efficient Promotion (EP):** Basisstrategie der effizienten Konzipierung von Promotion und Verkaufsförderungsaktionen, soll eine schnellere und effektivere Reaktion auf die Kundennachfrage ermöglichen;

- **Efficient Product Introduction (EPI):** Basisstrategie der effizienten Neuprodukteinführung, die auf eine gemeinsame Neuproduktentwicklung gerichtet ist, um Produkte erfolgreich und kostengünstig vermarkten zu können“ (von der Heydt 1999, S.5).

Dabei werden die drei letzten Strategien der Demand Side zugeordnet. Die Supply Side beinhaltet in dieser Darstellung des ECR-Konzeptes nur die Strategie des Efficient Replenishment (vgl. von der Heydt 1999, S. 5). Von der Heydt (1998) macht dennoch deutlich: „Efficient [...] Replenishment umfaßt [sic] neben der effizienten Lagernachschubversorgung die Bereiche operative Logistik und effiziente Administration [...]“ (von der Heydt 1998, S. 74).

In der in Abschnitt 2.1 beschriebenen Studie der *CCRRGE* werden diese beiden Bereiche unter den Bezeichnungen „**Efficient Operating Standards (EOS)**“ (CCRRGE 1994, S. 30) und „**Efficient Administration (EA)**“ (CCRRGE 1994, S. 39) als eigenständige Strategien aufgeführt (vgl. CCRRGE 1994, S. 27 ff.). Auch andere Autoren, wie zum Beispiel Seifert, nutzen diese Darstellung als Grundlage für ihre Ausführungen (vgl. Seifert 2004, S. 51). Auch diese Arbeit orientiert sich an dieser Darstellung.

In der Literatur wird synonym zu der Strategie Efficient Assortment auf der Demand Side der Begriff „Efficient Store Assortment (ESA)“ (CCRRGE 1994, S. 59) verwendet (vgl. CCRRGE 1994 S. 59; Seifert 2004, S. 51). Um eine klare Abgrenzung zur Strategie Efficient Administration der Supply Side, welche auch mit EA abgekürzt wird, zu schaffen, verwendet diese Arbeit den Begriff „Efficient Store Assortment (ESA)“.

Der Aufbau des ECR-Modells mit seinen Strategien und ihre Zuordnung zu dem logistik- oder marketingorientierten Ansatz, also der Demand Side oder der Supply Side, sind in folgender Grafik aufgeführt:

Supply Side			Demand Side		
Efficient Replenishment	Efficient Operating Standards	Efficient Administration	Efficient Store Assortment	Efficient Promotion	Efficient Product Introduction
Informations- und Kommunikationstechnologien					

Abbildung 1: Aufbau des ECR-Modells (eigene Darstellung in Anlehnung an CCRRGE 1994, S. 27 ff.; von der Heydt 1999, S. 5; Seifert 2004, S. 51; Werner 2013, S. 126)

Im Folgenden werden beiden Ansätze der logistik- und marketingorientierten Zusammenarbeit, deren Strategien und Methoden sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien genauer dargestellt.

## 2.4 Die logistikorientierten Strategien der Supply Side

Ziel der logistikorientierten Zusammenarbeit ist es, die Prozesse, die den Warennachschub betreffen, effizienter zu gestalten (vgl. von der Heydt 1998, S. 74). Seifert (2004) spricht in diesem Zusammenhang von der Realisierung eines „optimale[n] Supply Chain Management[s]“ (Seifert 2004, S. 51).

### 2.4.1 Efficient Replenishment

Ziel der Efficient Replenishment-Strategie ist es, die Nachschubversorgung effizient zu gestalten (vgl. von der Heydt 1998, S. 74). Synonym zu Efficient Replenishment wird auch der Begriff Continuous Replenishment verwendet (vgl. Werner 2013, S. 128). Ausschlaggebend für den Warennachschub soll die tatsächlich vom Kunden nachgefragte Ware sein (vgl. von der Heydt 1998, S. 74). So kann eine Produktion entstehen, welche der tatsächlichen Nachfrage angepasst ist. Sie ermöglicht es, dass die Waren in der Versorgungskette stetig fließen können (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 83 f.). Der Warennachschub kann dabei auf drei verschiedene Weisen erfolgen:

- **Buyer Managed Inventory (BMI):**  
BMI ist die Form der Nachschubversorgung im klassischen Sinne, die bisher normalerweise angewendet wird. Der Händler trägt die alleinige Verantwortung dafür, die Bestände zu kontrollieren und die Waren nachzubestellen (vgl. Werner 2013, S. 128). Der Hersteller kann den Händler dabei beratend unterstützen (vgl. von der Heydt 1998, S. 94).
- **Vendor Managed Inventory (VMI):**  
Hierbei liegt die Verantwortung für das Management der Bestände beim Hersteller. Er entscheidet allein über die Menge und den Zeitpunkt der Nachlieferung (vgl. Arndt 2008, S. 161 f.). Basis dafür sind die Daten über die Bestände und verkauften Waren des Händlers. Mit diesen ermittelt der Hersteller den Bedarf, welchen er dann produziert und an den Händler liefert (vgl. Kotzab/Steinbrecher 2009, S. 131).
- **Co-Managed Inventory (CMI):**  
Diese Form kann als Übergangsform zwischen BMI und VMI bezeichnet werden (vgl. Werner 2013, S. 128). Die Verantwortung für das Management der Bestände liegt wie beim BMI beim Händler. Die Meinung des Herstellers wird aber in die Entscheidung über den Warennachschub miteinbezogen. Der Hersteller erhält Einblick in die Daten des Händlers und kann dann zum Beispiel Vorschläge über Bestellmengen machen, an denen sich der Händler orientieren kann (vgl. von der Heydt 1998, S. 92).

### 2.4.2 Efficient Operating Standards

Um die Distribution der Güter effizient zu gestalten, wird die Strategie Efficient Operating Standards genutzt (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 83). Dabei werden standardisierte Lösungen und Vorgehensweisen für alle Beteiligten eingesetzt (vgl. Seifert 2004, S. 140). Die wesentlichen Methoden werden nachfolgend vorgestellt:

- **Efficient Unit Loads (EUL):**  
Corsten und Pötzl (2002) erklären die Bezeichnung Unit Loads folgendermaßen: „Unter dem Begriff Unit Loads ist die Zusammenfassung der Ladeeinheiten einer Gruppe von

Produkten zum Zweck von Transport, Umschlag und Lagerung zu verstehen“ (Corstel/Pötzl 2002, S. 18).

Der Platz für diese Einheiten sowohl in den Lagern als auch in den Transportmitteln soll effizient genutzt werden. Dabei soll die Gestaltung von gleichartigen Ladungsträgern helfen (vgl. von der Heydt 1998, S. 97). Ein Beispiel wäre die Nutzung der Euro-Palette (vgl. Corsten/Pötzl 2002, S. 21).

- Roll Cage Sequencing<sup>1</sup> (RCS):  
Die Rollcontainer werden gemäß dem Aufbau der jeweiligen Filiale beladen, an die sie geliefert werden. Produkte, die als erstes eingeräumt werden sollen, werden zuletzt in den Rollcontainer geladen (vgl. von der Heydt 1998, S. 97). So können die Waren in der Filiale schneller in die Regale sortiert werden (vgl. Corsten/Pötzl 2002, S. 41)
- Cross Docking<sup>2</sup> (CD):  
Beim Cross Docking wird die Ware nach der Lieferung durch den Hersteller umgehend kommissioniert und weitergeleitet (vgl. von der Heydt 1998, S. 89). Die Bildung von Lagerbeständen beim Händler soll möglichst ganz vermieden werden (vgl. Corsten/Pötzl 2002, S. 40). Dadurch werden die Lagerhaltungskosten gesenkt und die Durchlaufzeiten der Waren verkürzt (vgl. von der Heydt 1998, S. 89 f.).

#### 2.4.3 Efficient Administration

Die Strategie Efficient Administration beinhaltet die kooperative Zusammenarbeit von Hersteller und Händler im Rahmen der administrativen Tätigkeiten, um Ineffizienzen in diesem Bereich zu minimieren (vgl. Seifert 2004, S. 128). Zum Beispiel werden Tätigkeiten, die zuvor jeweils von Hersteller und Händler durchgeführt wurden, zusammengelegt oder Rechnungen nun elektronisch ausgetauscht. Dadurch können Kosten in der Verwaltung eingespart werden. Basis für die Zusammenarbeit im Rahmen dieser Strategie ist der Datenaustausch zwischen den Wertschöpfungspartnern mittels der Informations- und Kommunikationstechnologien, die in Abschnitt 2.6 genauer erläutert werden (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 85).

Das Computer Assisted Ordering (CAO) ist eine Methode, mit der Bestellungen automatisiert werden können (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 84):

- Computer Assisted Ordering (CAO):  
Hierbei werden mit Hilfe geeigneter Computersysteme die Lagerbestände erfasst und der Warennachschub automatisch gesteuert, sodass keine manuellen Bestellungen mehr notwendig sind. Wenn die Bestände im Lager unter ein bestimmtes Niveau fallen, wird die Bestellung automatisch ausgelöst (vgl. KSA 1993, S. 54; ECR Europe 2015).

### 2.5 Die marketingorientierten Strategien der Demand Side

Grundlage der marketingorientierten Strategien ist die Kooperation von Hersteller und Händler mittels Category Management (CM) (vgl. Seifert 2004, S. 51).

---

<sup>1</sup> Siehe dazu auch Kotzab/Steinbrecher 2009, S. 139 f.

<sup>2</sup> Siehe dazu auch Kotzab/Steinbrecher 2009, S. 126 ff.

Von der Heydt (1998) beschreibt CM folgendermaßen: „Category Management (CM) betrachtet Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten, für die Handel und Hersteller gemeinsam Strategien entwickeln, um durch eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Konsumenten eine Verbesserung der Leistung der Warengruppen zu erzielen“ (von der Heydt 1998, S. 105).

Die Warengruppen sind also an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. In einer Warengruppe sind beispielsweise Produkte zusammengefasst, die die Kunden als zusammengehörig betrachten. Sie sind Grundlage für die Strategien Efficient Store Assortment, Efficient Promotion, Efficient Product Introduction (vgl. Corsten/Pötzl 2002, S. 49).

### 2.5.1 Efficient Store Assortment

Von der Heydt (1998) übersetzt die Strategie Efficient Store Assortment als „effiziente Sortimentsgestaltung“ (von der Heydt 1998, S. 102). Ziel ist es, die Verkaufsfläche im Geschäft effektiv zu nutzen, das Sortiment den Kundenbedürfnissen anzupassen und damit einen Vorteil für alle Beteiligten zu schaffen (vgl. KSA 1993, S. 35). Arbeiten Hersteller und Händler bei der Gestaltung des Sortiments zusammen, so können beide mehr Vorteile erlangen, als wenn sich der Händler alleine um die Sortimentsgestaltung kümmern würde (vgl. von der Heydt 1998, S. 103). Im Wesentlichen verfolgt die Strategie also zwei Ansätze:

- Sortimentsoptimierung (SO):  
Bei der Optimierung des Sortiments müssen die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt werden. Das Sortiment soll diesen angepasst werden. Bei der Gestaltung des Sortiments kommt es auf die richtige Anzahl der angebotenen Artikel und die Anpassung an saisonale Gegebenheiten an. Ziel ist es, die vom Kunden gewünschten Produkte zum gewünschten Zeitpunkt anbieten zu können (vgl. Steinbrecher 2009, S. 162)
- Regaloptimierung (RO):  
Die Regaloptimierung wird auch Space Management genannt. Sie beinhaltet die effiziente Nutzung der Fläche, die für die anzubietende Ware beim Händler zur Verfügung steht. Außerdem geht es bei der Regaloptimierung darum, durch die entsprechende Präsentation der Artikel den Kauf dieser anzuregen (vgl. Steinbrecher 2009, S. 166).

### 2.5.2 Efficient Promotion

Die Strategie Efficient Promotion beinhaltet die gemeinsame Gestaltung von Verkaufsförderungsmaßnahmen durch Hersteller und Händler (vgl. CCRRGE 1994, S. 60). Durch den Einsatz dieser Strategie sollen vor allem die Anzahl der Aktionszeiträume verringert und das sogenannte Forward Buying verhindert werden (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 85 f.). Bei diesem kaufen die Händler die Ware zu Aktionspreisen auf Vorrat ein und bedienen sich daran, wenn die Ware wieder zu normalen Preisen angeboten wird (vgl. Chopra/Meindl 2013, S. 312). Somit sind die Hersteller mit einem schwankenden Bedarf konfrontiert. Durch die Abstimmung der Verkaufsförderungsmaßnahmen zwischen Hersteller und Händler kann die Nachfrage geglättet werden. So können erhöhte Lagerbestände auf Seiten der Händler einerseits und schwankende Produktionsmengen auf Seiten der Hersteller andererseits vermieden werden (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 85 f.). Um die Verkaufsförderungsmaßnahmen gemeinsam zu verbessern, sollten diese zusammen geplant werden. Dabei gibt es verschiedene Methoden zur

Verkaufsförderung, denen sich die Kooperationspartner bedienen können. Ein Beispiel ist das Angebot der Waren zu günstigeren Preisen. Auch die Verwendung von Coupons oder dem Angebot von größeren Produktmengen zu gleichbleibendem Preis kann die Kunden zum Kauf anregen (vgl. Steinbrecher 2009, S. 173).

### 2.5.3 Efficient Product Introduction

Im Rahmen von Efficient Product Introduction sollen die Hersteller und Händler neue Produkte gemeinsam entwickeln und auf dem Markt einführen. Ziel der gemeinsamen Arbeit ist es, die Ausgaben in diesen Bereichen zu reduzieren und dem Kunden schneller ein größeres Produktangebot zur Verfügung zu stellen (vgl. von der Heydt 1998, S. 155). Außerdem sollen die sogenannten Flopraten verringert werden. Werner (2013) beschreibt eine Floprate folgendermaßen: „[Flopraten] geben die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Fehlschlags in der Produktentwicklung an“ (Werner 2013, S. 141). Wenn Hersteller und Händler neue Produkte gemeinsam entwickeln und auf dem Markt einführen, kann die Produktion von schlecht absetzbaren Waren reduziert werden (vgl. Werner 2013, S. 141).

## 2.6 Informations- und Kommunikationstechnologien

Die Informations- und Kommunikationstechnologien verknüpfen Supply Side und Demand Side miteinander. Sie dienen dem Austausch von Daten und Informationen zwischen den Wertschöpfungspartnern (vgl. Kotzab/Lienbacher 2010, S. 362; Werner 2013, S. 142). Sie sind außerdem ein wesentlicher Faktor, welcher zur Umsetzung der Strategien beiträgt (vgl. Corsten/Pötzl 2002, S. 101).

### 2.6.1 Electronic Data Interchange

Electronic Data Interchange (EDI) bedeutet, dass die Daten innerhalb der Wertschöpfungskette elektronisch ausgetauscht werden. Mit EDI können Informationen zwischen den Wertschöpfungspartnern zuverlässiger und schneller kommuniziert werden (vgl. von der Heydt 1999, S. 7).

Grundlage für die Übertragung der Daten zwischen den Wertschöpfungspartnern sind standardisierte Systeme (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 90). So können zum Beispiel Rechnungen elektronisch übertragen und sofort weiterverarbeitet werden. Durch die Minimierung der Bearbeitung dieser per Hand können Fehler vermieden und dadurch die Abläufe im Unternehmen verbessert werden (vgl. GS1 Germany 2015a). Ein Standard, der international akzeptiert wird, ist EANCOM<sup>®</sup> (vgl. GS1 Germany 2015b).

Heutzutage wird außerdem das Internet zur Übertragung der Daten genutzt. Diese Form der Datenübertragung wird WebEDI genannt. Der Empfang und die Weiterverarbeitung der Daten werden hierbei über das Internet abgewickelt. WebEDI eignet sich insbesondere für diejenigen, die nur wenige Daten elektronisch an ihre Partner weiterleiten möchten, da keine weiteren Installationen getätigt werden müssen (vgl. GS1 Germany 2015c).

## 2.6.2 Identifikation mit Hilfe von Barcodes und Radiofrequenztechnologie

Um zum Beispiel Artikel oder Paletten eindeutig identifizieren zu können, müssen diese gekennzeichnet werden. Zur Kennzeichnung dienen die international gültigen Identifikationsnummern, in welchen Informationen über diese Einheiten festgehalten werden können. Diese werden dann mit Hilfe von Barcodes oder RFID erfasst und per EDI übertragen (vgl. GS1 Germany 2015d).

Der Barcode ist ein Strichcode, der Informationen über die zu identifizierende Einheit enthält. Zum Beispiel kann der EAN-Barcode die globale Artikelnummer enthalten (vgl. GS1 Germany 2015e). Damit ist die eindeutige Identifikation jedes Artikels auf der ganzen Welt möglich (vgl. GS1 Germany 2015f). Durch das Scannen der Codes wird die elektronische Erfassung der Informationen und somit eine Weiterverarbeitung dieser möglich (vgl. GS1 Germany 2015e).

Neben den Barcodes wird die Radiofrequenztechnologie zur Identifikation genutzt. Diese wird auch mit RFID<sup>3</sup> abgekürzt. Bei RFID werden die Daten von einem Transponder, welcher sich auf der zu identifizierenden Einheit befindet, mittels elektromagnetischer Wellen an ein Lesegerät gesendet. So können Informationen über die Einheit, die auf einem Mikrochip auf dem Transponder gespeichert sind, erfasst werden (vgl. GS1 Germany 2015g).

*GS1 Germany* (2015g) beschreibt den Vorteil von RFID folgendermaßen: „Die RFID-Chips können selbst durch Hindernisse wie Lkw-Wände hindurch oder zu Hunderten gleichzeitig (im Pulk) ausgelesen werden. Die RFID-Technologie ermöglicht es, Ware ohne Unterbrechung des Warenflusses zu erfassen – zum Beispiel durch Lesetore oder Lesegeräte an Regalen“ (GS1 Germany 2015g).

Nach der Darstellung des ECR-Konzeptes, seiner Entwicklung, dem Aufbau und den Strategien lässt sich in Bezug auf die in Abschnitt 1.2 gestellten Fragen feststellen, dass die Idee von ECR nach Europa und auch nach Deutschland übertragen wurde. Dabei zielt das ECR-Konzept sowohl auf eine logistikorientierte als auch auf eine marketingorientierte Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler ab. Die Kooperationspartner können sich bei beiden Ansätzen verschiedener Strategien bedienen. Wie in Abschnitt 1.1 beschrieben, wird zwar der theoretische Hintergrund des ECR-Konzeptes seit seiner Einführung in Deutschland in der deutschen Literatur vielfach erläutert, Überblicke über die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in der Praxis in Deutschland gibt es bisher aber kaum. Das folgende Kapitel klärt daher, wie die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland aussieht und wie sie sich seit der Einführung des ECR-Konzeptes in Deutschland entwickelt hat.

---

<sup>3</sup> RFID wird von *GS1 Germany* (2015g) wörtlich beschrieben als: „Radiofrequenztechnologie für Identifikationszwecke“(GS1 Germany 2015g)



### 3 Das ECR-Konzept in Deutschland

#### 3.1 Einführung und Entwicklung des ECR-Konzeptes in Deutschland

Wie in Abschnitt 2.1 erwähnt, wurde 1995 eine nationale Arbeitsgruppe gegründet, um ECR auch in Deutschland zu etablieren. In dieser Arbeitsgruppe, auch *ECR Deutschland* genannt, arbeiteten Hersteller und Händler aus der Konsumgüterbranche zusammen, um ECR-Projekte in Deutschland durchzuführen. Unterstützt wurde die Arbeitsgruppe von der *Centrale für Coorganisation (CCG)*. Die Tätigkeiten von *ECR Deutschland* waren anfangs wenig erfolgreich. Diese Situation führte 1997 zu der Übernahme von *ECR Deutschland* durch die CCG, welche seitdem die Tätigkeiten im Rahmen von ECR in Deutschland steuert (vgl. Kalmbach 1999, S. 39 f.).

Die CCG heißt heute *GS1 Germany* (vgl. GS1 Germany 2015h). Kernaufgabe von *GS1 Germany* ist es, Standards zu entwickeln, mit welchen wertschöpfungssteigernde Maßnahmen, wozu auch ECR gehört, eingeführt werden können. Auch bei der Umsetzung und Anwendung dieser Maßnahmen hat *GS1 Germany* eine unterstützende Funktion (vgl. GS1 Germany 2015i). Außerdem organisiert *GS1 Germany* Events wie den jährlichen ECR Award oder den ECR Tag (vgl. ECR Award 2015 2015; GS1 Germany 2015j).

Der ECR Award hat folgende Funktion: „Jährlich prämiert der ECR Award herausragende Leistungen für eine partnerschaftlich optimierte Wertschöpfungskette, die Kundenorientierung beispielhaft in den Fokus rückt“ (ECR Award 2015 2015).

Der ECR Tag wird wie folgt beschrieben: „Der ECR Tag ist der größte deutsche Branchentreff der Konsumgüterwirtschaft zum Thema Efficient Consumer Response. [...] Die Veranstaltung bietet eine Plattform zum Austausch innovativer, branchenübergreifender Lösungen“ (GS1 Germany 2015j).

Die oben beschriebenen Hintergrundinformationen zeigen, dass ECR in Deutschland ein Thema ist, über das viel gesprochen wird. Über die Anwendung des ECR-Konzeptes in der Praxis gibt es aber kaum Überblicke. Nachfolgend gibt die Analyse Antwort auf die in Abschnitt 1.2 gestellten Fragen und zeigt die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland auf.

#### 3.2 Untersuchungsdesign

Die Analyse erfolgte auf sekundäranalytischer Basis. Wie in Abschnitt 1.3 erläutert, ist die Grundlage für die Analyse eine einschlägige Literaturrecherche mit Hilfe der Datenbank *wiso-net*. In dieser Datenbank wurden unter der Rubrik *Fachzeitschriften* Artikel gesucht, in denen über ECR-Kooperationen berichtet wurde. Aus diesen Beiträgen wurden Beispiele zu der Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner unterschiedlichen Strategien identifiziert und aufbereitet. Die Suche war auf Artikel in deutscher Sprache und aus Deutschland beschränkt. Der Zeitraum wurde nicht eingeschränkt. Es wurden folgende Suchanfragen eingegeben:

- ECR Kooperation
- Efficient Consumer Response
- Efficient Consumer Response ECR

- ECR Basisstrategien
- Efficient Replenishment
- Continuous Replenishment
- Co-Managed Inventory
- Vendor Managed Inventory
- Buyer Managed Inventory
- Efficient Operating Standards
- Efficient Unit Loads
- EUL ECR
- Roll Cage Sequencing
- Cross Docking ECR
- Efficient Administration
- Computer Assisted Ordering
- Category Management ECR
- CM-Kooperation
- Efficient Assortment
- Efficient Store Assortment
- Effizientes Sortiment ECR
- Efficient Promotion
- Verkaufsförderung ECR
- Kooperative Verkaufsförderung
- Couponing ECR
- Efficient Product Introduction
- Produktentwicklung ECR
- Neueinführung ECR
- EDI ECR
- Electronic Data Interchange ECR
- RFID ECR

Insgesamt konnten 35 Beispiele aus der Literatur abgeleitet werden, welche daraufhin auf der Grundlage der in der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 1) vorgestellten Kriterien untersucht. Tabelle 1 verdeutlicht auch, welche Kriterien zur Beantwortung der jeweiligen Teilfrage beitragen.

Kriterien der Aufbereitung	Beantwortung der Teilfrage
Jahr der Veröffentlichung	Entwicklung der Anwendung in Deutschland (=Teilfrage 4)
Kooperationspartner	Anwendung der ECR-Strategien und ECR-Methoden (=Teilfrage 1)
Supply Side oder Demand Side (logistik- oder marketingorientierte Zusammenarbeit)	Entwicklung der Anwendung in Deutschland (=Teilfrage 4)
Strategie	Anwendung der ECR-Strategien und ECR-Methoden (=Teilfrage 1)

Kriterien der Aufbereitung	Beantwortung der Teilfrage
Methode	Anwendung der ECR-Strategien und ECR-Methoden (=Teilfrage 1)
Faktoren, die die Anwendung des ECR-Konzeptes ermöglichen oder unterstützen	Wichtige Faktoren bei der Anwendung (=Teilfrage 2)
Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Ergebnisse aus ECR-Kooperationen (=Teilfrage 3)

Tabelle 1: Kriterien der Aufbereitung und die Zuordnung dieser zu den Teilfragen

### 3.3 Bestandsaufnahme

Für fast alle aus der Literatur abgeleiteten Beispiele konnten Informationen zu den oben genannten sieben Kriterien identifiziert werden. Mit Hilfe der Auswertung nach diesen Kriterien werden die Fragen aus Abschnitt 1.2 beantwortet. Tabelle 2 zeigt nachfolgend die 35 Beispiele der Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland und die Aufbereitung dieser anhand der sieben Kriterien auf. In der letzten Spalte der Tabelle 2 befindet sich die Quellenangabe. Die Beispiele sind chronologisch nach aufsteigender Jahreszahl angeordnet.

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
1995/ 1996	Henkel (Hersteller) KG Dortmund-Kassel (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Bereitstellen der Lagerbestands- und Lagerabgangsdaten Gegenseitig nutzbares EDV-Modell Gemeinsame Vereinbarungen	Bestandssenkung um 50% Verringerter Verwaltungsaufwand Möglichkeiten zur Reaktion verbessert LKW-Auslastung optimiert Umschlaggeschwindigkeit verdoppelt	o. V. (1995) o. V. (1996)
1995/ 1996	Bahlsen (Hersteller) KG Dortmund-Kassel (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Übermittlung der Bestandsdaten	Bahlsen: Lagerdauer gesenkt Frischere Ware KG Dortmund-Kassel: Lagerkosten reduziert	o. V. (1995) Deutsch/Groothuis (1996)
1996	Hersteller Lebensmitteleinzelhändler	Supply Side	EOS	RCS	Unterstützung vom Computer (sucht Kompromisslösung) Anpassung der Ladengestaltung	Kosteneinsparungen durch effizientere Ausgangskontrolle im Lager Zeitersparnis beim Einräumen der Ware Ein Nettogewinn pro Rollcontainer von 12,80 DM	Roeb (1996)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
1999	Reckitt & Colman Deutschland (Hersteller) dm-drogerie markt (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Vertrauensvolle Zusammenarbeit Austausch geschäftsrelevanter Informationen	Vorlaufzeit von 96 auf 48 Stunden gesenkt Umschlagshäufigkeit verdoppelt Bestandsreichweite von 10 auf 6 Tage reduziert Lagerdauer reduziert Kapitalbindungskosten um 25% gesenkt	o.V. (1999)
2000	Street One (Hersteller) Leo Faltmann (Händler)	Keine Zuordnung	Keine Zuordnung	Keine Zuordnung	EDI	30% Umsatzplus	o.V. (2000)
2001	Procter & Gamble (Hersteller) Metro (Händler)	Supply Side	ERP	Zentral-lager	Verbesserte Kommunikation	Zahl der durchschnittlich gelieferten Paletten von 4 auf 32 erhöht Nachbearbeitungsquote von 50% auf 3% reduziert Bestandssenkung um 30% 99% Warenverfügbarkeit	Biehl (2001)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2001	Hertitz (Hersteller) Fegro-Selgros (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	EDI	Erhöhter Umschlag Weniger Out-of-Stocks	Biehl (2001)
2002	Meitta (Hersteller) dm-drogerie markt (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Tägliche Übermittlung der Lagerbestands- und Lagerabgangsdaten	Servicelevel von mehr als 98% Lagerreichweite unter 6 Tagen Reduzierung der Anzahl der Transporte Bestandssenkungen	Loderhose (2002)
2003	Hertitz (Hersteller) Metro (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Sofortige Übertragung von der Warendaten nach Abverkauf mittels EDI	Out-of-Stocks um mehr als 50% reduziert Bestandsreduzierung um 25%	o.V. (2003a)
2003	Beiersdorf AG (Hersteller) Globus (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Übermittlung der Lagerabgangsdaten per EDI	Bestandssenkungen Reduzierung der Lagerkosten Senkung Kapitalkosten Reduzierung der Anlieferfrequenz	Rode (2003)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2003	FAAG Kugelfischer (Hersteller) Kistenpfennig AG (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Automatische Sendung von Bestandsinformationen und Abverkaufsprognosen Web-EDI	Zeitersparnis Ablauf ohne manuelles Eingreifen	o.V. (2003b)
2004	Nestlé (Hersteller) dm-drogerie markt (Händler)	Demand Side	ESA	SO und RO	dm-Extranet CM	Bessere Reaktionsmöglichkeiten dm: Marktanteil im Bereich Babyernährung erhöht	Hannan (2004)
2004	Gardena (Hersteller) Globus (Händler)	Demand Side	ESA	RO	CM	Mehr Umsatz auf kleinerer Fläche	Hannan (2004)
2004	Philips (Hersteller) Mitglieder der Verbundgruppe Electronic Partner (Händler)	Demand Side	ESA	SO	Gemeinsame Marktforschung Anpassung an die jeweilige Ladengröße und regionale Gegebenheiten CM	Keine Angabe	Hannan (2004)
2005	Enderlein (Hersteller) Karstadt (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	EDI (Bestands- und Abverkaufsdaten) Vertrauensbasierte Zusammenarbeit Berücksichtigung der Warenträgerbelegung der Filialen	Absatz der Waren um 3,1% erhöht	Bartram/Hammer (2005) Zeithofer-Ficker (2005)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2006	L'Oréal (Hersteller) Douglas (Händler)	Supply Side	EOS	CD RCS	Anpassung der Kommissionierbedürfnisse an Douglas EDI	Reduzierung der Logistikkosten um bis zu 50% Schnelleres Einräumen der Ware in die Regale Verkaufsleistung bis zu 15% gesteigert Stärkung der Position als „Premiumlieferant“ für L'Oréal bei Douglas	o.V. (2006a)
2006	L'Oréal (Hersteller) Douglas (Händler)	Supply Side	EA	Rechnungsstellung elektronisch	EDI	Produktivitätsgewinn beim Hersteller	o.V. (2006a)
2006	Goodyear-Dunlop (Hersteller) Quick Reifendiscount (Händler)	Supply Side	ERP	VMI	Vertrauensvolle Zusammenarbeit	Steigerung der Verkäufe um durchschnittlich 25% Bestandssenkung im Lager um 50% Reduzierung der Lagerhaltungskosten	o.V. (2006b)
2007	300 Lieferanten Max Bahr (Händler)	Supply Side	EA	CAO	Keine Angabe	Bestandssenkung um 10%	o.V. (2007a)



## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2007	Danone (Hersteller) Globus (Händler)	Supply Side	ERP	CMI und VMI	Vorerst gemeinsame Verantwortung EDI (Abverkaufs- und Bestandsdaten)	Ware ist mit drei Tage längerem Mindesthaltbarkeitsdatum in den Märkten verfügbar Verbesserung des Servicelevels um 1% Steigerung des Vollpalettenanteils um 9,4% Verbesserung der LKW-Auslastung Verkehrsreduzierung Reduzierung der Prozesskosten	o.V. (2007b) Loderhose (2007)
2008	Coca-Cola (Hersteller) Metro (Händler)	Demand Side	ESA	SO und RO	Keine Angabe	Absatzsteigerung um 18%	Rode (2008)
2009	Danone (Hersteller) Edeka Nordbayern-Sachsen-Thürungen (Händler)	Demand Side	ESA	SO	Kundenbefragungen	Umsatzsteigerung um knapp 9%	o.V. (2009a)
2009	Bitburger, Coca-Cola, Gerolsteiner (Hersteller) Dohle Handelsgruppe (Hit) (Händler)	Demand Side	ESA	SO	keine Angabe	Umsatzsteigerung von 2,8% Verbesserung des Rohertrags	o.V. (2009b) Frener (2009)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2010	Gerry Weber (Hersteller) Modelhaus Jost (Händler)	Supply Side	ERP	Keine Zuordnung	RFID	Schnelle Erfassung der Bestände An den Bedarf angepasste Nachschubsteuerung Reduzierung des Aufwands für Wareneingang und interne Logistik um 75%	o.V. (2010a) o.V. (2010b)
2010	Alfred Sternjakob, Baier & Schneider, Edding, Esselte-Leitz, Faber-Castell, Pelikan, Uhu (Hersteller) Soennecken, Prisma (Handel)	Demand Side	ESA	SO	Keine Angabe	Umsatzwachstum von durchschnittlich 6%	o.V. (2010b) Rode (2010)
2011	Bitburger (Hersteller) Aral Tankstellenshops (Handel)	Demand Side	ESA	RO und SO	Anpassung an regionale Gegebenheiten Shopper-Studie	Umsatzsteigerung von 4,6%	Ritter (2011)
2012	Kraft Foods (Hersteller) Lekkerland (Händler)	Supply Side	EOS	CD	Keine Angabe	0,8% Steigerung der Lieferperformance Reduzierung der Rampenkontakte um 90% Erhöhung der LKW-Auslastung um 18% Steigerung des Vollpalettenanteils um knapp ein Viertel	Loderhose (2012)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2012	Bahlsen, CFP Brands, Ferrero Deutschland, Schwarzkopf & Henkel, The Lorenz Bahlsen Snack-World (Hersteller)	Demand Side	ESA	SO	Berücksichtigung regionaler und finanzieller Gegebenheiten CM	Ertragssteigerung: 48% Drogeriesegment 12,5% Süßwaren	Loderhose (2012)
	Edeka Hannover-Minden (Händler)						
2012	Pernot Ricard (Hersteller)	Demand Side	ESA	SO	Shopper-Studie CM	Umsatzsteigerung um 8,9%	Rode (2012)
	Edeka Minden-Hannover (Händler)						
2013/2015	CFP Brands (Hersteller)	Demand Side	ESA	RO	Videoanalysen Shopper Befragungen CM	Umsatzsteigerung um 30% Verbesserung des Rohertrags um 38%	Himberg (2013a) Hanke (2015)
	Edeka Staufers (Händler)						
2013/2015	Diageo (Hersteller) Edeka Nolte (Händler)	Demand Side	ESA	SO und RO	Kundenbefragung Vertrauen des Handels auf die Kompetenz des Herstellers Abgleich der Daten zwischen den Partnern	Umsatzsteigerung von 60% Verbesserung des Rohertrags	Himberg (2013b) Hanke (2015)

## Das ECR-Konzept in Deutschland

Jahr	Kooperationspartner	Ansatz	Strategie	Methode	Wichtige Faktoren bei der Anwendung	Ergebnisse (Was wurde erreicht?)	Quelle
2013	Intersnack (Hersteller) Edeka Gebauer (Händler)	Demand Side	ESA	RO	CM	Steigerung der Käufe um 8,5% gegenüber dem Vorjahreszeitraum Umsatzsteigerung um 12,2%	Himberg (2013c)
2013	Henkel (Hersteller) Rossmann (Händler)	Demand Side	ESA	SO und RO	Gemeinsame Kundenbefragung Shopper-Research von Henkel CM	Umsatzsteigerung 16-22% Marktanteil um 3% gestiegen auf mehr als 10%	Flier (2013)
2013	Mars (Hersteller) Rewe (Händler)	Keine Zuordnung	Keine Zuordnung	Keine Zuordnung	RFID	Überwachung und Steuerung des Materialflusses in Echtzeit Reduzierung der Bestellfehler auf unter 0,5% Steigerung von Warenverfügbarkeit und Umsatz Erhöhung der Liefergeschwindigkeit	Loderhose (2013)
2014	AB InBev, Coca-Cola, Hoffogge Consulting (Hersteller) Rewe (Händler)	Demand Side	ESA	SO	Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten	Rewe: Absatzsteigerung von Bier um 9,4% und von AFG um 8,5% Sortimentsbreite um 20% reduziert	Loderhose (2014) Pieringer (2014)

Tabelle 2: Empirische Befunde zur Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland

Um die Beispiele einordnen zu können und eine Antwort auf die in Abschnitt 1.2 formulierten Fragen zu geben, werden die in der Tabelle aufgeführten Informationen nachfolgend ausgewertet und interpretiert.

### 3.4 Auswertung und Interpretation der dargestellten Informationen

Zunächst wurde die Anzahl der Beispiele der Supply Side mit der Anzahl der Beispiele der Demand Side verglichen. Aus den 35 gefundenen und aufbereiteten Beispielen konnten 18 der Supply Side und 15 der Demand Side zugeordnet werden. Die Anzahl der Beispiele der beiden Ansätze unterscheidet sich demnach nicht wesentlich voneinander. Zwei Beispiele wurden keiner der Ansätze zugeordnet.

Ein Beispiel bezog sich auf die Identifikation der mit Ware bestückten Paletten mit Hilfe von RFID innerhalb der gesamten Lieferkette (vgl. Loderhose 2013). Dieses wurde deshalb nicht explizit einer Strategie und damit keinem Ansatz zugeordnet, da es sich hierbei um ein Projekt im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologien von ECR handelt. Das zweite Beispiel, dass sich nicht eindeutig einem der beiden Ansätze zuordnen ließ, beschrieb die durch die Anwendung von EDI optimierte Kommunikation zwischen Hersteller und Händler (vgl. o.V. 2000). Dabei ist außerdem darauf hinzuweisen, dass keine weiteren Beispiele zu Kooperationen, die sich lediglich mit der Umsetzung der Informations- und Kommunikationstechnologien beschäftigten, gefunden wurden. Oft wurde aber zumindest EDI als ein Faktor genannt, der die Anwendung der Strategien begünstigte oder notwendig dafür war. Vor allem in den Efficient Replenishment-Projekten war ein Austausch von Daten mittels EDI oft ein wesentlicher Faktor oder gar notwendig für das Gelingen. EDI kann demnach nicht nur als ein wichtiger Faktor für ECR, sondern auch als eine Voraussetzung im Zuge der Umsetzung und Anwendung der Strategien betrachtet werden (vgl. dazu auch Corsten/Pötzl 2002, S. 101). Auch RFID unterstützte in einem Projekt die Umsetzung der Efficient Replenishment-Strategie.

Im Rahmen der 18 Supply Side-Kooperationen wurden folgenden Strategien angewendet:

- Efficient Replenishment (ERP): 13
- Efficient Operating Standards (EOS): 3
- Efficient Administration (EA): 2

Für den logistikorientierten Ansatz der Supply Side konnten für 15 Beispiele außerdem die angewandten Methoden, die in Abschnitt 2.4 neben den Strategien erläutert wurden, identifiziert werden. Bei zwei dieser Beispiele wurden zwei Methoden angewandt, sodass insgesamt 17 Methoden aufgelistet werden konnten. Die Verteilung der verwendeten Methoden zeigt sich wie folgt:

- Buyer Managed Inventory (BMI): 0
- Vendor Managed Inventory (VMI): 11
- Co-Managed Inventory (CMI): 1
- Efficient Unit Loads (EUL): 0
- Roll Cage Sequencing (RCS): 2
- Cross-Docking (CD): 2
- Computer Assisted Ordering (CAO): 1

Alle 15 Beispiele der Demand Side-Kooperationen, die im Zuge der Analyse ermittelt wurden, bezogen sich auf die effiziente Gestaltung des Sortiments und wurden demnach der Strategie

Efficient Store Assortment zugeordnet. Dabei wurde zwischen der Sortimentsoptimierung (SO) und der Regaloptimierung (RO) unterschieden. Die Zuordnung zeigt sich nachfolgend:

- Sortimentsoptimierung (SO): 12
- Regaloptimierung: (RO): 8

Dabei wurde in fünf Beispielen sowohl die Regal- als auch die Sortimentsoptimierung durchgeführt.

Zu einer kooperativen Zusammenarbeit im Rahmen der Strategien Efficient Promotion und Efficient Product Introduction konnten keine Beispiele über konkrete Kooperationen gefunden werden. Dennoch wurden mehrere Beiträge identifiziert, in denen über die Verwendung von Coupons von Hersteller und Händler zur Förderung des Verkaufs berichtet wurde. In den Artikeln ist aber die Rede von Unternehmen, wie zum Beispiel *Catalina Marketing* oder *Acardo*, die sich auf Couponing spezialisiert haben und verschiedene Hersteller und Händler aus Deutschland zu ihren Kunden zählen (vgl. o.V. 2007c; o.V. 2008; Konrad 2011). Sie stellen Systeme für das Couponing zur Verfügung und kümmern sich um die Abrechnung zwischen Hersteller und Händler (vgl. Acardo Group AG 2015). Die dort vertretenen Hersteller und Händler können demnach auch als Kooperationspartner und Couponing als eine Form der gemeinsamen Verkaufsförderung aufgefasst werden. Beispiele über eine direkte Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler in diesem Bereich konnten im Rahmen der Analyse nicht erfasst werden.

Sechs Hersteller und fünf Händler befinden sich in mehreren Kooperationsprojekten mit verschiedenen Partnern. Außerdem arbeiten drei Hersteller und drei Händler bereits sowohl im Rahmen von logistik- als auch von marketingorientierten Kooperationen zusammen und verwenden jeweils eine Strategie des jeweiligen Ansatzes. Von den anderen Herstellern und Händlern wurden nur Beispiele gefunden, die sich auf einen der beiden Ansätze und dabei auch nur auf eine Strategie beziehen. Eine Ausnahme sind die beiden Kooperationspartner L'Oréal und Douglas, die zwei Strategien der Supply Side anwenden.

Die Anzahl der Artikel in den verschiedenen Erscheinungsjahren ist in folgender Grafik zu sehen:

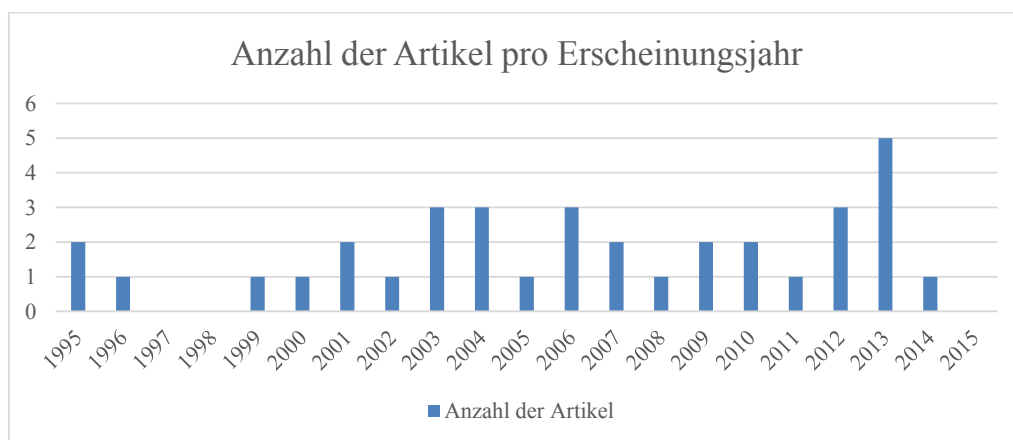


Abbildung 2: Anzahl der Artikel pro Erscheinungsjahr (eigene Darstellung)

Dabei wurden die Beispiele, welche in zwei Artikel aus unterschiedlichen Jahren beschrieben wurden, dem ersten Jahr der Erscheinung zugeordnet. So ergibt sich ein Durchschnitt von 1,67 erschienenen Artikeln mit Beispielen über ECR pro Jahr.

Auffällig ist, dass das erste Beispiel der Analyse über eine ECR-Kooperation in Deutschland aus dem Jahr 1995 stammt. Davor wurden keine Artikel gefunden. Dies passt mit der Einführung des Konzeptes im Jahr 1995 in Deutschland zusammen. Natürlich kann es sein, dass es vorher auch schon Kooperationen zwischen Herstellern und Händlern gab, diese dann aber nicht unter den Begriffen wie ECR oder den Namen der verschiedenen Strategien bekannt waren.

Anzumerken ist, dass der Artikel von 1995, in dem es um die Kooperation zwischen Henkel und der KG Dortmund-Kassel geht, eine schon länger andauernde Kooperation beschreibt. Das Projekt der beiden Kooperationspartner wurde bereits 1992 als „Quick Response“-Projekt ins Leben gerufen (vgl. o.V. 1996). Da es sich bei diesem Projekt um die Koordination des Lagerbestands durch den Hersteller, also durch Henkel, handelt und in dem Artikel eindeutig von ECR die Rede ist (vgl. o.V. 1996), wurde es in diesem Rahmen als ein ECR-Projekt der Supply Side mit der Strategie Efficient Replenishment und der Methode VMI eingeordnet.

Mit Hilfe der dargestellten Ergebnisse werden nachfolgend die Forschungsfragen beantwortet.

## 4 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Ergebnisse der Analyse geben Antwort auf die in Abschnitt 1.2 gestellten Fragen.

### 4.1 Anwendung der ECR-Strategien und ECR-Methoden (Teilfrage 1)

Welche ECR-Strategien und ECR-Methoden werden bisher in Deutschland angewendet?

Die Analyse zeigt, dass sowohl Strategien der Supply Side als auch der Demand Side bereits in Deutschland angewendet werden. Dabei bedienen sich drei Hersteller und drei Händler bereits jeweils einer Strategie der Demand Side und einer Strategie der Supply Side. Die Kooperationspartner L'Oréal und Douglas wenden auch zwei Strategien an, die sich allerdings beider der Supply Side zuordnen lassen. Insgesamt befinden sich sechs Hersteller und fünf Händler in mehr als einer Kooperation. Die gefundenen Beispiele zeigen, dass die anderen Kooperationspartner bisher jeweils nur eine Strategie anwenden und damit auch nur entweder dem logistik- oder dem marketingorientierten Ansatz folgen.

Wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, zeigt die Analyse, dass auf der Supply Side die Anwendung der Efficient Replenishment Strategie dominiert. Dabei wird meist die Methode des Vendor Managed Inventory angewendet. Auch zum Co-Managed Inventory wurde ein Beispiel gefunden. Dabei handelte es sich um eine gemeinsame Gestaltung des Warennachschubs als Vorstufe zum Vendor Managed Inventory (vgl. Loderhose 2007). Das Buyer Managed Inventory wurde nicht beschrieben. Der Grund dafür könnte sein, dass es sich dabei um die gewohnte Form der Nachschubversorgung handelt und diese im Sinne von ECR verändert werden soll.

Auch die anderen beiden Strategien der Supply Side, Efficient Operating Standards und Efficient Administration, werden bereits angewendet. Die Anzahl der Beispiele der Anwendung dieser beiden Strategien ist allerdings deutlich geringer. Bei der Strategie Efficient Operating Standards wurde sich der Methoden des Roll Cage Sequencings und des Cross-Dockings bedient. Explizite Beispiele über Projekte zwischen Herstellern und Händlern, die sich mit dem Einsatz von Efficient Unit Loads im Rahmen einer ECR-Kooperation auseinandersetzen, wurden während der Analyse nicht gefunden. Bei der Umsetzung der Efficient Administration-Strategie wurde das Computer Assisted Ordering angewendet. Auch die elektronische Rechnungsübertragung, die in einem Beispiel beschrieben wurde, lässt sich dieser Strategie zuordnen.

Im Rahmen der marketingorientierten Zusammenarbeit wurde die Efficient Store Assortment Strategie angewendet. Dabei wurde in sieben Beispielen das Sortiment, in drei Beispielen die Anordnung der Produkte in den Regalen oder innerhalb der Filiale und in fünf Beispielen beides verbessert. Im Rahmen der Efficient Promotion-Strategie wurde Couponing als eine Maßnahme zur gemeinsamen Förderung des Verkaufs erfasst. Dieses wird in den Beispielen über externe Unternehmen wie *Catalina Marketing* oder *Arcado* abgewickelt, sodass eine konkrete Kooperation nicht weiter beschrieben wurde. Über andere gemeinsame Maßnahmen zu dieser Strategie konnten keine beispielhaften Kooperationen gefunden werden. Beispiele über die Anwendung der Efficient Product Introduction-Strategie wurden nicht identifiziert. Dass keine konkreten Beispiele zu diesen beiden Strategien vorliegen, muss wiederum nicht bedeuten, dass keine existieren. Dennoch ist zu vermuten, dass innerhalb der marketingorientierten



Zusammenarbeit bisher die effiziente Gestaltung der Sortimente und die Anordnung der Waren fokussiert wurden. Mögliche Gründe dafür, warum die anderen beiden Strategien noch nicht so häufig angewendet werden, finden sich in Abschnitt 4.6.

#### **4.2 Wichtige Faktoren bei der Anwendung (Teilfrage 2)**

Welche Faktoren machen die Anwendung des ECR-Konzeptes möglich?

Die Analyse zeigt verschiedene Faktoren, welche die Anwendung des ECR-Konzeptes bzw. seiner Strategien ermöglichen und begünstigen.

Zunächst werden in mehreren Beispielen soziale Aspekte beschrieben, die bei der Umsetzung eine Rolle spielten. Dies war zum Beispiel gegenseitiges Vertrauen bei der Zusammenarbeit. Dies kann dabei unterstützen, dass Kooperationen mit dem gemeinsamen Ziel der Wertschöpfung entstehen (vgl. dazu auch Kotzab et al. 2009, S. 12). Außerdem wurde sich teilweise an die vorherrschenden Gegebenheiten bei Händler oder Hersteller angepasst. Auch die Anerkennung der Kompetenzen des Herstellers wurde als ein Faktor genannt.

Ermöglicht wird die Anwendung des ECR-Konzeptes außerdem durch die Offenlegung geschäftsrelevanter Informationen, wie der Lagerbestands- und Lagerabgangsdaten, im Falle einer Zusammenarbeit im Efficient Replenishment-Bereich. Ohne diese wäre eine Anwendung der Strategie nicht möglich. Vor allem beim Vendor Managed Inventory ist es notwendig, dass dem Hersteller die relevanten Daten zur Verfügung stehen, damit dieser den zukünftigen Bedarf selbstständig ermitteln und die Ware liefern kann (vgl. dazu auch Kotzab/Steinbrecher 2009, S. 131). Die Verwendung von EDI oder anderer gemeinsamer EDV-Standards und Kommunikationstechnologien ist demnach für die Umsetzung ein notwendiger und unterstützender Faktor (vgl. dazu auch Corsten/Pötzl 2002, S. 101). Dies gilt auch für alle die anderen logistikorientierten Strategien. Zum Beispiel wurde bei der elektronischen Rechnungsübertragung im Rahmen von Efficient Administration auf eine Übertragung der Daten per EDI zurückgegriffen. Beim dm-drogerie markt half zudem die Nutzung eines Extranets beim Austausch der Daten mit den Kooperationspartnern. In zwei Fällen wurde RFID zur Vereinfachung der Abläufe eingesetzt.

Innerhalb der Demand Side Aktivitäten haben gemeinsam angelegte Studien über das Kaufverhalten der Kunden oder gemeinsame Marktforschung bei der Umsetzung geholfen. Außerdem wurden bei den Beispielen regionale Gegebenheiten berücksichtigt, welche eine effiziente Gestaltung der Sortimente begünstigte. Grundlage für fast alle ECR-Kooperation in diesem Rahmen war die Einteilung des Sortiments in Warengruppen im Rahmen von Category Management.

#### **4.3 Ergebnisse aus ECR-Kooperationen (Teilfrage 3)**

Was wurde im Rahmen der ECR-Kooperationen erreicht?

Die Analyse hat gezeigt, dass im Bereich der Supply Side durch die Senkung der Bestände vor allem Lager- und Kapitalbindungskosten reduziert wurden. Die Optimierung des Warenflusses bewirkte die Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit und damit die Reduzierung der Lagerdauer der Ware. Den Kunden steht im Lebensmitteleinzelhandel damit frischere und

länger haltbare Ware zur Verfügung. Auch die Auslastung der LKW konnte verbessert und damit die Anzahl der Transporte reduziert werden. Zudem wurde die Anzahl der vollen Paletten erhöht.

Bei den Kooperationen auf der Demand Side wurde vor allem eine Steigerung des Umsatzes erreicht. Auch der Rohertrag konnte in einigen Fällen gesteigert werden. Insgesamt wurden mehr Produkte abgesetzt als vor der Umgestaltung der Sortimente. In zwei Fällen konnte zudem der Marktanteil gesteigert werden.

Welchen Vorteil die Kunden von der Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland erlangen, wird kaum berichtet bzw. kann nur indirekt durch die Ergebnisse von Hersteller und Händler erahnt werden. Das kann zum Beispiel daran liegen, dass in der Analyse Artikel aus Fachzeitschriften betrachtet wurden, die sich an die Unternehmen der jeweiligen Branche richten. Generell lässt sich festhalten, dass bei Projekten der Demand Side ein auf die Kundenbedürfnisse abgestimmtes Sortiment erstellt wurde. Vor allem das Umsatzwachstum, das in vielen Beispielen erreicht werden konnte, macht deutlich, dass das Sortiment den Kundenwünschen entsprach und die Anordnung und Präsentation der Ware die Kunden zum Kauf anregte. Durch die logistikorientierten Projekte der Supply Side ist die Ware für die Kunden schneller verfügbar und Out-of-Stock Situationen konnten verringert werden. Die verbesserte Situation für die Kunden lässt auf eine höhere Zufriedenheit dieser schließen.

#### **4.4 Entwicklung der Anwendung in Deutschland (Teilfrage 4)**

Inwieweit lässt sich eine Entwicklung in der Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland feststellen?

Die vorliegende Analyse zeigt, dass verschiedene Strategien des ECR-Konzeptes seit seiner Einführung im Jahr 1995 in Deutschland angewendet werden. Die Anzahl der ermittelten Projekte pro Jahr variiert zwischen null und fünf, wobei der Durchschnitt bei 1,67 veröffentlichten Beispielen pro Jahr liegt. Aus den Jahren 1997, 1998 und 2015 wurden keine Artikel mit Beispielen zum Thema ECR gefunden. Die Daten zeigen auch, dass es keine deutliche Steigerung der Anzahl der Artikel mit Beispielen zum Thema ECR seit seiner Einführung in Deutschland gegeben hat. Ausnahme ist das Jahr 2013, aus dem fünf Artikel mit Beispielen identifiziert werden konnte. Zwar steigt die Anzahl der Artikel im Jahr 2012 und 2013 an, in dem Jahr danach wurde dann wieder aber nur ein Artikel gefunden und im Jahr 2015 keiner.

Die Betrachtung der Beispiele der Kooperationen im Zusammenhang mit den Erscheinungsjahren der Artikel zeigt, dass sich die Anwendung des ECR-Konzeptes nach seiner Einführung in Deutschland zunächst auf die Supply Side konzentrierte. Bis zum Jahr 2008 wurden nur vereinzelt Demand Side-Projekte in den Artikeln vorgestellt. Ab dem Jahr 2008 wiederum scheint es eine Konzentration auf Demand Side-Projekte zu geben. Von da an werden weniger Supply Side-Projekte in den Artikeln beschrieben. Dies bestätigt auch die im Jahr 1999 von Kalmbach beschriebene Situation, nach der die nationale Arbeitsgruppe in Deutschland zunächst die logistikorientierte Zusammenarbeit fokussierte. Die Zusammenarbeit innerhalb des marketingorientierten Ansatzes geriet nach Kalmbach erst Ende 1997 in das Blickfeld der Arbeitsgruppe (vgl. Kalmbach 1999, S. 39 f.).

Außerdem ist zu erwähnen, dass die Projekte, die sich mit dem Einsatz von RFID beschäftigen, innerhalb der letzten fünf Jahre stattgefunden haben. RFID wird erst seit relativ kurzer Zeit auch in der Konsumgüterbranche genutzt (vgl. Seifert 2004, S. 375). Die Anwendung von RFID half in den Beispielen dabei, die Prozesse entlang der Versorgungskette zu optimieren. Es ist zu erwarten, dass sich die Anwendung von RFID weiterhin verbreiten wird (vgl. Gruber et al. 2009, S. 57).

#### **4.5 Die Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland (Forschungsfrage)**

Die Antworten auf die Teilfragen geben die zusammenfassende Antwort auf die Forschungsfrage:

##### **Wie sieht die Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien in Deutschland aus?**

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass schon seit Einführung des ECR-Konzeptes im Jahre 1995 in Deutschland verschiedene ECR-Strategien angewendet werden. In den ersten Jahren stand dabei vor allem die Optimierung der logistischen Zusammenarbeit im Vordergrund. Später konnte ein Umschwung der ECR-Aktivitäten zur effizienten Gestaltung der Sortimente und Anordnung der Produkte festgestellt werden. Dabei wenden nur drei Hersteller und drei Händler Strategien sowohl von der Supply Side als auch von der Demand Side an. Die meisten Hersteller und Händler aus den gefundenen Beispiele bedienen sich nur einer Strategie und damit nur entweder dem logistik- oder dem marketingorientierten Ansatz. Die Anwendung mehrerer Strategien des ECR-Konzeptes befindet sich demnach noch in der Entwicklung.

Die Analyse zeigt, dass in der Praxis in Deutschland bereits verschiedene ECR-Strategien und Methoden angewendet werden. Wie in Abschnitt 3.4 aufgezeigt, dominiert im Rahmen der logistikorientierten Zusammenarbeit die Anwendung der Efficient Replenishment-Strategie und damit die Optimierung der Nachschubversorgung. Die anderen beiden Strategien finden seltener Anwendung. Beispiele zu Kooperationen in diesen Bereichen sind aber dennoch vertreten. Die marketingorientierte Zusammenarbeit setzt sich mit der effizienten Gestaltung der Sortimente und der Anordnung der Produkte in den Regalen oder innerhalb der Filiale auseinander. Im Bereich der effizienten Gestaltung der Verkaufsförderungsmaßnahmen wird im Rahmen von Coupon-Aktionen zusammengearbeitet. Die Kooperation wird hierbei aber durch externe Unternehmen unterstützt. Andere Ausgestaltungen gemeinsamer Verkaufsförderungsmaßnahmen sind im Rahmen der Analyse nicht ermittelt worden. Beispiele über eine Zusammenarbeit im Bereich der Produktneugestaltung und -einführung in der Praxis wurden nicht identifiziert. Daraus lässt sich schließen, dass diese beiden Strategien bisher nicht oder nur wenig eingesetzt wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass auch deutsche Händler und Hersteller durch die Anwendung des ECR-Konzeptes bislang Vorteile erzielen konnten. Vor allem Kostenersparnisse und Umsatzsteigerungen, aber auch die höhere Warenverfügbarkeit und die damit verbundene Zufriedenheit der Kunden sind in diesem Rahmen zu nennen.

Die Kooperation zwischen Hersteller und Händler wird durch verschiedene Faktoren ermöglicht und unterstützt. Dabei lassen sich soziale Faktoren, Faktoren auf der Supply Side und auf der Demand Side unterscheiden. Zu den sozialen Faktoren zählen das gegenseitige Vertrauen und die Wertschöpfung der Kompetenzen des Partners. Auf der Supply Side ist die

Anwendung der Strategien vor allem durch die Nutzung von EDI möglich. Auf der Demand Side haben die gemeinsame Analyse der Kundenbedürfnisse und die Anpassung an diese sowie die Berücksichtigung verschiedener Gegebenheiten die Umsetzung des ECR-Konzeptes begünstigt.

#### **4.6 Kritische Anmerkungen zu den Ergebnissen der Analyse**

Insgesamt ist die Anzahl der gefundenen Beispiele für die Aufwendungen, die zur Anwendung und Umsetzung des ECR-Konzeptes in Deutschland getätigt werden, vergleichsweise gering. Es ist davon auszugehen, dass bereits mehr Hersteller und Händler die Strategien des ECR-Konzeptes anwenden. Ein Grund dafür, dass nicht mehr Beispiele gefunden wurden, könnte sein, dass die Kooperationspartner ihre Arbeit und die damit erreichten Vorteile nicht preisgeben wollen, um den dadurch gewonnen Wettbewerbsvorteil nicht zu gefährden. Ein anderer Grund könnte sein, dass die kooperierenden Partner zwar im Sinne von ECR zusammenarbeiten, ihre Arbeit aber nicht so bezeichnen oder die Strategien nur zum Teil umsetzen. Diese Kooperationen konnten dann durch die verwendeten Suchanfragen eventuell nicht gefunden werden. Zudem wird in Zeitschriften oft nur von Beispielen berichtet, die als wichtig erachtet werden. Kleinere Unternehmen sind dafür eventuell weniger repräsentativ. Es ist außerdem anzumerken, dass in den Fachzeitschriften wahrscheinlich kaum über Beispiele gescheiterter Kooperationen berichtet wird, wenn es darum geht, die Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland zu fördern.

Da das ECR-Konzept erst vor 20 Jahren in Deutschland eingeführt wurde, kann es auch sein, dass sich einige Kooperationen zwischen Hersteller und Händler noch in der Entwicklungsphase befinden und die Projekte dieser noch keine namhaften Vorteile für die Kooperationspartner hervorgebracht haben. Dann kann es sein, dass es sich für die Zeitschriften nicht lohnt, über diese Beispiele zu berichten.

Auf der Demand Side wurde bislang in der Praxis überwiegend an der effizienten Gestaltung der Sortimente und der Anordnung der Produkte in den Regalen oder innerhalb der Filiale aktiv gearbeitet. Dass die anderen beiden Strategien bislang wenig oder keine Anwendung gefunden haben, kann daran liegen, dass das ECR-Konzept noch nicht allzu lange in Deutschland bekannt ist und auch die Gestaltung der Warengruppe im Rahmen von Category Management ein eigener Prozess ist (vgl. von der Heydt 1998, S. 110 ff.). Demnach dauert es eine gewisse Zeit, bis Strategien für die erstellten Warengruppen entwickelt werden können. Danach wird vermutlich zuerst das optimiert, womit Händler und Hersteller im alltäglichen Geschäft konfrontiert sind, nämlich das Sortiment.

Außerdem wird empfohlen, die Efficient Promotion Strategie erst durchzuführen, wenn die Kooperationspartner bereits andere ECR-Strategien durchgeführt haben (vgl. von der Heydt 1999, S. 12). Dies lässt darauf schließen, dass sich die Kooperationspartner erst nach der Einführung von anderen ECR-Strategien mit dieser Strategie auseinandersetzen und die Konzentration darauf erst in den nächsten Jahren zunehmen wird.

## **5 Zusammenfassende Darstellung**

### **5.1 Fazit**

Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, wie die Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland aussieht. Der Überblick der verschiedenen Beispiele der Anwendung des ECR-Konzeptes und seiner Strategien zeigt, dass eine Umsetzung in Deutschland bereits zum Teil stattgefunden hat. Vor allem im Bereich der logistikorientierten Zusammenarbeit gibt es viele verschiedene Beispiele von Kooperationen zwischen Hersteller und Händler. Die Beispiele zeigen, dass alle drei diesem Bereich angehörigen Strategien schon von Kooperationspartner in Deutschland angewendet werden. Der Fokus liegt dabei allerdings auf der Optimierung der Nachschubversorgung. Im Rahmen der marketingorientierten Zusammenarbeit konnten vor allem Beispiele zur Gestaltung der Sortimente und Präsentation der Waren identifiziert werden. Über die Kooperation bei der Verkaufsförderung wurde nur im Zusammenhang mit Coupon-Aktionen berichtet. Kooperationen im Rahmen der Strategie der Produktneuentwicklung und -einführung wurden in den gefundenen Beispielen nicht vorgestellt. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Zusammenarbeit in diesen beiden Bereichen noch nicht sehr stark ausgeprägt ist und bei der Umsetzung der Strategien ist also weitere Unterstützung notwendig.

Die durch die kooperative Zusammenarbeit von Hersteller und Händler in Deutschland erreichten Ergebnisse zeigen, dass ECR Vorteile für beide Partner bringen kann. Auch die Kunden profitieren von der Kooperation, zum Beispiel durch auf die Kundenbedürfnisse angepasste Sortimente. Die schnellere Verfügbarkeit und damit Frische der Ware kann die Zufriedenheit der Kunden steigern. Die Zusammenarbeit im Sinne von ECR kann also eine sinnvolle Methode sein, um gegen die in Abschnitt 1.1 beschriebenen Veränderungen anzukämpfen. Dabei kommen verschiedenen Strategien zum Tragen, wobei die Anwendung dieser sowohl in der Logistik als auch im Marketing stattfindet.

Die in der Analyse ermittelten und aufbereiteten Beispiele von Kooperationen in Deutschland geben einen Überblick über die Umsetzung des ECR-Konzeptes und seiner verschiedenen Strategien. Der Überblick, in welchem auch die Ergebnisse der Zusammenarbeit und Faktoren, die bei der Umsetzung unterstützend wirkten, aufgeführt sind, kann einen Anreiz für andere Hersteller und Händler bieten, Kooperationen im Rahmen von ECR durchzuführen. Durch die Bereitstellung von Beispielen mit verschiedenen Strategien, Methoden und aus verschiedenen Bereichen, kann der Überblick für unterschiedlichste Kooperationen eine Orientierung bieten.

Die Beispiele können zwar einer Orientierung dienen, dennoch sind nicht alle Kooperationen gleich. Jede Kooperation beruht auf anderen Gegebenheiten. Auch die Kooperationspartner sind unterschiedlich und verhalten sich nicht immer gleich. Wenn ein Projekt allen Beteiligten einen Nutzen gestiftet hat, heißt dies nicht unbedingt, dass die Umsetzung der angewendeten Strategien und Methoden in einem anderen Projekt genauso erfolgt. Jede Kooperation sollte daher individuell betrachtet und der passende Lösungsweg für die Optimierung der Zusammenarbeit gefunden werden. Welche Strategie oder Methode dabei zum Tragen kommt, sollten die Kooperationspartner in jeder neuen Situation gemeinsam entscheiden und diese Entscheidung auch zusammen umsetzen, damit die Kooperation gelingen kann. Jede Lösung ist dabei individuell und von den Kooperationspartnern, ihren Vorstellungen und den

spezifische Gegebenheiten abhängig. Wie in den Beispielen angemerkt wurde, hilft die Anpassung an diese Gegebenheiten, damit die Anwendung des ECR-Konzeptes gelingen kann.

## **5.2 Ausblick**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die Bemühungen der *GSI Germany*, die Anwendung des ECR-Konzeptes in Deutschland umzusetzen, bereits Früchte tragen. Nachdem in den Bereichen des Efficient Replenishment, Efficient Operating Standards, Efficient Administration und Efficient Store Assortment bereits mehrere Projekte realisiert und damit Vorteile erzielt werden konnten, ist vor allem die Umsetzung der anderen beiden Strategien interessant. In der Studie der *KSA* wurde ermittelt, dass von den vier dort vorgestellten Strategien mit der Strategie Efficient Promotion am meisten Einsparungen erzielt werden könnten (vgl. *KSA* 1993, S. 4). Dies sollte ein Anreiz sein, sich mit der Strategie weiter auseinanderzusetzen. Dies empfiehlt sich besonders für Kooperationspartner, die schon im Rahmen anderer Strategien zusammengearbeitet haben (vgl. von der Heydt 1999, S. 12). Eine nähere Betrachtung dieser Strategien und ihren Anwendungsmöglichkeiten sollte daher in den Fokus gerückt werden.

Die Analyse zeigt auch, dass viele Hersteller und Händler bisher nur entweder in der logistik- oder in der marketingorientierten Zusammenarbeit aktiv geworden sind. Einige Hersteller und Händler konnten aber auch in mehreren Kooperationen im Rahmen der beiden verschiedenen Ansätze und mit unterschiedlichen Strategien Vorteile erlangen. Eine Anwendung von mehreren Strategien bietet demnach zusätzliches Potenzial. Deshalb sollte die allumfassende Anwendung und die Umsetzung des ECR-Konzeptes und auch mehrerer seiner Strategien in Zukunft vorangetrieben werden.

Die vergleichsweise geringe Anzahl der Beispiele kann auch darauf hindeuten, dass es viele Hersteller und Händler gibt, die ECR noch nicht für sich entdeckt haben. Da die Anwendung des ECR-Konzeptes aber dabei helfen kann, den in Abschnitt 1.1 beschriebenen Problemen in der Konsumgüterbranche entgegen zu wirken, ist es sinnvoll, noch mehr Unternehmen von dem Potenzial der kooperativen Zusammenarbeit zu überzeugen. Dabei können die aufgezeigten Beispiele eine Orientierungshilfe für weitere Projekte sein.

Es bleibt außerdem anzumerken, dass nicht alle Kooperationsversuche im Rahmen von ECR gelingen müssen. Die Beispiele zeigen zwar, dass Vorteile durch Kooperation entstehen können, eine Garantie, dass eine ECR-Kooperation diese erbringt, gibt es jedoch nicht. Sinnvoll wäre hier eine Auseinandersetzung mit gescheiterten Kooperationsversuchen, falls diese existieren. Die im Rahmen der Analyse verwendete Literatur hat nicht über Negativbeispiele berichtet. Eine Aufbereitung von nicht oder nur zum Teil gelungenen Kooperationen mit einer Analyse der Gründe könnte Aufschluss über Vorbeugungsmaßnahmen geben.

## Literaturverzeichnis

Acardo Group AG (2015): Profil. Online im Internet unter: <http://www.acardo-ag.com/unternehmen.html> (Stand: 16.06.15; Abfrage: 16.06.15; [MEZ] 17:58 Uhr).

Ahlert, Dieter/Borchert, Stefan (2000): Kooperation und Vertikalisierung in der Konsumgüterdistribution: Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungsprozeß-Management durch ECR-Kooperationen. In: Ahlert, Dieter/Borchert, Stefan (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing. Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1-148.

Arndt, Holger (2008): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Bartram, Tim/Hammer, Guido (2005): PROZEUS - Wirtschaftlichkeit von eBusiness Anwendungen - ROI Betrachtung von abgeschlossenen eBusiness-Projekten. In: Handel im Fokus, Heft 4, S. 229-239.

Biehl, Bernd (2001): Zwischen Pragmatismus und Visionen der Beschleunigung. 2. ECR-Tag befasst sich mit Umsetzungsproblemen und Standardisierungsfragen-Auswirkungen des E-Business auf ECR. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 37 vom 14.09.2001, S. 64.

CCRRGE (Coca-Cola Retailing Research Group-Europe) (1994): Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management. o.O.

Chopra, Sunil/Meindl, Peter (2013): Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation. 5. Auflage. London: Pearson Education Limited.

Corsten, Daniel/Pötzl, Julian (2002): ECR-Efficient Consumer Response. Integration von Logistikketten. 2. Auflage. München/Wien: Hanser.

Deutsch, Christian/Groothius, Ulrich (1996): Logistik Grosser Vorsprung. Handel und Hersteller kommen sich näher: Ein neues Logistikkonzept aus Amerika bindet auch die Kunden mit ein. In: Wirtschaftswoche Nr. 9 vom 22.02.1996, S. 80.

ECR Award 2015 (2015): Was ist der ECR Award? Online im Internet unter: <http://www.ecreward.de/ecreward/was-ist-der-ecr-award.html> (Stand: 24.05.15; Abfrage: 24.05.15; [MEZ] 14:51 Uhr).

ECR Europe (2015): Glossary. Online im Internet unter: <http://www.ecr-europe.org/toolbox/glossary> (Stand: 26.05.15; Abfrage: 26.05.15; [MEZ] 20:47 Uhr).

Flier, Silvia (2013): Erfolg für Rossmann. ECR Award für CM mit Henkel bei Waschmitteln. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 37 vom 13.09.2013, S. 42.

Frener, Rebecca (2009): Ambitionierter Teamplayer. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 45 vom 06.11.2009, S. 42.

Gruber, Gerald/Meißl, Alexander/Sehorz, Eugen/Cegner, Karl (2009): Das GS1-System. In: Kotzab, Herbert/Steinbrecher, Arnold Christian (Hrsg.): ECR Efficient Consumer Response. Standards, Prozesse und Umsetzungen. Wien: GS1 Austria GmbH/ECR-Austria, S. 39-73.

GS1 Germany (2015a): EDI Praxis. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-solutions/edi-praxis/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 11:11 Uhr).

GS1 Germany (2015b): EANCOM®. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/datenaustausch/eancom/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 12:24 Uhr).

GS1 Germany (2015c): WebEDI. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/datenaustausch/webedi/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 12:24 Uhr).

GS1 Germany (2015d): Identifikation. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/identifikation/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 11:41 Uhr).

GS1 Germany (2015e): Barcode EAN-8/ EAN-13. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/barcodesrfid/ean-barcode/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 11:46 Uhr).

GS1 Germany (2015f): Globale Artikelnummer GTIN. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/identifikation/artikel-gtin-sgtin/> (Stand: 13.05.15; Abfrage: 13.05.15; [MEZ] 18:49 Uhr).

GS1 Germany (2015g): EPC/RFID. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/gs1-standards/barcodesrfid/epcrid/> (Stand: 10.05.15; Abfrage: 10.05.15; [MEZ] 12:52 Uhr).

GS1 Germany (2015h): Das Unternehmen. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/service/ueber-uns/das-unternehmen/> (Stand: 11.05.15; Abfrage: 11.05.15; [MEZ] 15:27 Uhr).

GS1 Germany (2015i): Über uns. Online im Internet unter: <https://www.gs1-germany.de/service/ueber-uns/> (Stand: 08.05.15; Abfrage: 08.05.15; [MEZ] 18:21 Uhr).

GS1 Germany (2015j): ECR Tag. Online im Internet unter: [https://www.gs1-germany.de/gs1-academy/veranstaltungen/ecr-tag/?etcc\\_cu=onsite&etcc\\_med=Website&etcc\\_cmp=Veranstaltungen&etcc\\_par=GS1+Germany&etcc\\_var=Navigation&etcc\\_plc=ECR+Tag&etcc\\_tar=Leads](https://www.gs1-germany.de/gs1-academy/veranstaltungen/ecr-tag/?etcc_cu=onsite&etcc_med=Website&etcc_cmp=Veranstaltungen&etcc_par=GS1+Germany&etcc_var=Navigation&etcc_plc=ECR+Tag&etcc_tar=Leads) (Stand: 24.05.15; Abfrage: 24.05.15; [MEZ] 14:5 Uhr).

Hagen, Karlheinz (1999) Das ECR-Management in Deutschland. In: von der Heydt, Andreas (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München: Vahlen, 41-54.

Hanke, Gerd (2015): CatMan räumt auf. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 13 vom 27.03.2015, S. 33-37.



Hannen, Petra (2004): In einem Boot. Acht Schritte zum Erfolg. In: Handelsjournal Nr. 11 vom 15.11.2004, S. 20.

Himberg, Mathias (2013a): Geteiltes Wissen, doppelter Nutzen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 16 vom 19.04.2013, S. 44.

Himberg, Mathias (2013b): Hochprozentig. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 16 vom 19.04.2013, S. 49.

Himberg, Mathias (2013c): Neuordnung. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 16 vom 19.04.2013, S. 49.

Kalmbach, Ulf (1999): ECR Europe und ECR Deutschland - Ein Überblick. In: von der Heydt, Andreas (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München: Vahlen, 24-40.

Konrad, Jörg (2011): Schlecker spendiert Checkout-Coupons. Drogeriemarktbetreiber arbeitet mit Catalina Marketing zusammen - Gutscheine sollen Kunden binden und Frequenz steigern. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 31 vom 05.08.2011, S. 38.

Kotzab, Herbert/Steinbrecher, Arnold Christian (2009): Supply Side-Prozesse - Efficient Replenishment. In: Kotzab, Herbert/Steinbrecher, Arnold Christian (Hrsg.): ECR Efficient Consumer Response. Standards, Prozesse und Umsetzungen. Wien: GS1 Austria GmbH/ECR-Austria, S. 123-141.

Kotzab, Herbert/Hartig, Nikolaus/Ludvig, Stefan/Steinbrecher, Arnold Christian (2009): Hintergrund. In: Kotzab, Herbert/Steinbrecher, Arnold Christian (Hrsg.): ECR Efficient Consumer Response. Standards, Prozesse und Umsetzungen. Wien: GS1 Austria GmbH/ECR-Austria, S. 11-33.

Kotzab, Herbert/Lienbacher, Verena (2010): Efficient Consumer Response - Marketing-logistisches Kooperationsmanagement in der Konsumgüterwirtschaft. In: Schönberger, Robert/Elbert, Ralf (Hrsg.): Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden: Gabler, S. 357-371.

KSA (Kurt Salmon Associates) (1993): Efficient Consumer Response. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington: FMI.

Loderhose, Birgitt (2002): Melitta steuert Bestände bei dm und Delhaize. VMI-Projekte sollen auf weitere Händler ausgedehnt werden - Bestandssenkungen und effizientere Kundenbeziehungen. In: Lebensmittelzeitung Nr. 40 vom 04.10.2002, S. 34.

Loderhose, Birgitt (2007): Globus frischt Mopro auf. Kooperation mit Danone zur lieferantengesteuerten Disposition. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 37 vom 14.09.2007, S. 32.

Loderhose, Birgitt (2012): Zusammenarbeit wird belohnt. ECR Awards für gemeinsame Erfolge von Handels- und Industrieunternehmen verliehen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 36 vom 07.09.2012, S. 42.

Loderhose, Birgitt (2013): Clevere Palette gewinnt. Beim Projekt Smarti ziehen Handel und Industrie an einem Strang. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 37 vom 13.09.2013, S. 42

Loderhose, Birgitt (2014): Preis für beste Zusammenarbeit. ECR Award 2014 geht an Rewe, Edeka, AB InBev, Coca-Cola und Nestlé-Chef Gerhard Berssenbrügge. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 37 vom 12.09.2014, S. 45.

o.V. (1995): Kooperation ist Thema Nummer Eins. Handel sieht erhebliches Optimierungspotential - Logistikrabatte umstritten. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43 vom 27.10.1995, S. 50.

o.V. (1996): ECR bei der KG Dortmund Kassel. Erfahrung seit 1992. In: Lebensmittel Praxis Nr. 22 vom 15.11.1996, S. 16.

o.V. (1999): Gemeinsame Optimierungen. In: Logistik Heute, Heft 10, S. 92-95.

o.V. (2000): Der elektronische Datenaustausch (EDI) mit den Lieferanten bringt den Händlern Umsatzwachstum. In: Handelsjournal Nr. 11 vom 15.11.2000, S. 17.

o.V. (2003a): Herlitz hilft Metro die Kosten deutlich zu senken. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 3 vom 17.01.2003, S. 30.

o.V. (2003b): Bestellung vollautomatisch. In: Logistik Heute, Heft 12, S. 66-67.

o.V. (2006a): Zentrallager, nein danke. Douglas, L'Oréal und Thiel haben vorbildlich ihre gemeinsame Supply Chain optimiert. In: Logistik Inside, Heft 10, S. 40-42.

o.V. (2006b): Transparent fließt besser. In: Logistik Heute, Heft 9, S. 32-33.

o.V. (2007a): Nonfood-Branche setzt auf ECR. In: Logistik Inside, Heft 4, S. 12-13.

o.V. (2007b): MHD um drei Tage verbessert. In: Logistik Inside, Heft 10, S. 16.

o.V. (2007c): Couponing Bon aufgewertet. In: Lebensmittel Praxis Nr. 10 vom 22.05.2007, S. 23.

o.V. (2008): Check-out-Couponing. Nützliche Zettelwirtschaft. In: Lebensmittel Praxis Nr. 16 vom 22.08.2008, S. 16.

o.V. (2009a): ECR-Award 2009. In: Lebensmittel Praxis Nr. 17 vom 11.09.2009, S. 26.

o.V. (2009b): Gut durchblutet. Hohe Wertschöpfung kennzeichnet das gemeinsame Category Management-Konzept in den Hit-Getränkemärkten. In: Handelsjournal Nr. 10 vom 05.10.2009, S. 46.

o.V. (2010a): Hocheffiziente Partner. ECR-Award 2010 für erfolgreiche Unternehmenskooperation verliehen. In: DVZ Nr. 116 vom 28.09.2010, o.S..

- o.V. (2010b): Sparprogramm. Beim ECR-Award setzten sich erstmals Nonfood-Unternehmen aus Handel und Industrie durch. In: Handelsjournal Nr. 10 vom 04.10.2010, S. 34.
- Pieringer, Matthias (2014): Handel im Wandel. In: Logistik Heute, Heft 10, S. 58-59.
- Ritter, Nicole (2011): Kundendienst. Zum neunten Mal vergab GS1 Germany seine Preise für die Kooperation von Industrie und Handel. In: Handelsjournal, Heft 10, S. 22.
- Rode, Jörg (2003): Globus setzt auf Dispo der Lieferanten. SB-Warenhäuser und Zentrallager werden zunehmend per Vendor Managed Inventory beliefert-Pilotpartner von Beiersdorf. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 29 vom 18.07.2003, S. 22.
- Rode, Jörg (2008): ECR-Award für Metro und Coca-Cola. Zusammenarbeit der beiden Unternehmen überschreitet Grenzen - Langfristiges Teamwork. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 36 vom 05.09.2008, S. 42.
- Rode, Jörg (2010): Büroartikelhändler kooperieren. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 38 vom 24.09.2010, S. 38.
- Rode, Jörg (2012): Category Management hilft Rum&Co. Pernod Ricard analysiert verschiedene Typen von Spirituosen-Shoppern - Projekt mit Edeka Minden. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 49 vom 07.12.2012, S. 38.
- Roeb, Thomas (1996): Optimum im Zentrallager. Kurze Wege und kurze Lagerzeiten. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 2 vom 12.01.1996, S. 46.
- Seifert, Dirk (2004): Efficient Consumer Response. Supply Chain Management (SCM) Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze. 3., erweiterte Auflage. München/Mering: Rainer Hampp.
- Steinbrecher, Arnold Christian (2009): Demand Side-Prozesse. In: Kotzab, Herbert/Steinbrecher, Arnold Christian (Hrsg.): ECR Efficient Consumer Response. Standards, Prozesse und Umsetzungen. Wien: GS1 Austria GmbH/ECR-Austria, S. 143-195.
- von der Heydt, Andreas (1998): Efficient Consumer Response (ECR). Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- von der Heydt, Andreas (1999): Efficient Consumer Response - So einfach und doch so schwer. In: von der Heydt, Andreas (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response. Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München: Vahlen, 3-23.
- Werner, Hartmut (2013): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiezorek, Heinz (2000): ECR - Eine gemeinsame Aufgabe von Hersteller und Handel. In: Ahlert, Dieter/Borchert, Stefan (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing. Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin/Heidelberg: Springer, 193-207.

Zeilhofer-Ficker, Irene (2005): Vendor Managed Inventory - modernes Bestandsmanagement senkt Kosten und erhöht Lieferbereitschaft. In: Genios WirtschaftsWissen Nr. 11 vom 17.11.2005, o.S..

Universität Bremen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement  
Wilhelm-Herbst-Str. 12  
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981  
E-Mail: [kotzab@uni-bremen.de](mailto:kotzab@uni-bremen.de)  
[www.lm.uni-bremen.de](http://www.lm.uni-bremen.de)

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und  
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2015